



تحديات اقتصادية معاصرة في إدارة بعض الهيئات الرياضية المصرية

* د/ الحسن عويس شعبان محمود

مقدمة ومشكلة البحث:

تؤثر الإدارة في حياة وممارسات الإنسان والمنظمات، حيث تجعلهم على علم بقدراتهم، وترشدهم إلى الطريق الأنسب والأفضل لتحقيق الغايات، كما أنها تقلل من تأثير العقبات التي تعترض طريقهم، ومن الحقائق المسلّم بها وجود ارتباط قوي بين تطور الإدارة في بلد وبين مستوى التقدم الذي يحققه هذا البلد، لذلك تعتبر الإدارة هي الخط الفاصل بين النجاح والفشل، فهي المسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها داخل المجتمع. (٥)

وترتبط الإدارة داخل الهيئات الرياضية بمهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم، فنجاح الهيئات الرياضية في تحقيق أهدافها إنما يتوقف إلى حد كبير على مستوى وكفاءة وتأهيل من يقوم على إدارتها، الذي يواجه بطبيعة الحال ظروف وطبيعة عمل وتحديات صعبة لا يمكن حلها إلا بالإدارة العلمية. (١٠)

وتقوم الهيئات الرياضية بتقديم العديد من الخدمات والوظائف نحو المجتمع فهي تعد من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تهدف من خلال برامجها إلى تنمية أعضائها من الجوانب البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية، وإتاحة الفرص لهم لإشباع ميولهم وحاجاتهم وتدعيم العلاقات الانسانية. (٢)

وتعتبر الرياضة في عصرنا الحديث أحد فروع الإقتصاد الحديث، حيث أن ممارسة النشاط الرياضي ذات أهمية اقتصادية ثنائية للفرد والدولة، ويأتي التخطيط لاقتصاديات الرياضة لتوفير التمويل الرياضي الذي أصبح مشكلة رئيسية لمواجهة متطلبات الإحتراف كنظام مؤثر فرض نفسه في المجال الرياضي. (٧)

* مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة بني سويف



ويعد تحديد الصعوبات والتحديات والمشكلات تحديداً واضحاً ودقيقاً التي تواجه الهيئات الرياضية هو الأساس في إدارة تلك الهيئات ومن ثم اتخاذ القرارات التي تتم في ضوء الرسالة والرؤية الخاصة بهذه المؤسسات. (١)

ومن خلال المتابعة والإطلاع الميداني لإدارة بعض الهيئات الرياضية وبعد مرور عدة سنوات على صدور قانون الرياضة رقم (٧١) لسنة ٢٠١٧م، رصد الباحث بعض الملاحظات السلبية بشأن الجانب الإقتصادي والتمويلي ومنها :-

زيادة المديونيات والإلتزامات المالية.

توقف النشاط الرياضي في بعض الرياضات لبعض الأندية لأسباب تمويلية.

تراجع الدعم الحكومي النقدي.

وصول الضرائب المستحقة والمتراكمة على بعض الهيئات الرياضية إلى مبالغ تصل إلى عشرات بل مئات الملايين .

تعدد صور وأنواع الضرائب المقررة على الأندية والاتحادات الرياضية ومنها:-

انتشار الأكاديميات الرياضية الغير مرخصة.

اعتماد التمويل الذاتي بشكل كبير على الاشتراكات المحصلة من اللاعبين.

ضرائب الأرباح المستحقة على عوائد الأذون والسندات .	ضريبة القيمة المضافة على (رسوم العضوية- رسوم الإنشاءات - الإستغناء عن اللاعبين - توثيق أو تسجيل اللاعبين - استصدار رخص مزاولة - خدمات الوساطة لوكلاء اللاعبين والمدربين - حقوق الرعية - تذاكر حضور المباريات - حقوق بث المباريات - تأجير أو استغلال الملاعب أو الكافيتريات أو المحال- مقابل بيع الأندية .
الخصم تحت حساب الضريبة عن كل مبلغ مدفوع يزيد عن (٣٠٠ جنية)	
ضرائب حق الإنتفاع العام - ضراب كسب العمل .	
ضريبة المساهمة التكافلية (٢,٥) في الألف من جملة الإيرادات السنوية.	ضريبة للدخل على أرباح المحال التجارية المقلمة بالأندية



مما دفع الباحث لمحاولة معرفة أهم التحديات الاقتصادية المعاصرة التي تواجه بعض الهيئات الرياضية ، واقتراح أهم الحلول لها ، مما يساعد في تحسين عملها وزيادة كفاءتها .

هدف البحث: يهدف هذا البحث إلى التعرف على:

- (١) أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه بعض الهيئات الرياضية المصرية .
- (٢) الحلول المقترحة لمواجهة التحديات الاقتصادية ببعض الهيئات الرياضية المصرية.

تساؤلات البحث:

- (١) ما هي أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه بعض الهيئات الرياضية المصرية ؟
- (٢) ما هي أهم الحلول المقترحة للتحديات الاقتصادية التي تواجه بعض الهيئات الرياضية المصرية؟

الدراسات المرجعية :

(١) دراسة علاء عز الدين عبد السلام عام (٢٠٢٢م) بعنوان "محددات الأداء المالي والبيئي في بعض الأندية الرياضية المصرية ، وهدفت الدراسة إلى إعداد نموذج مقترح لتطبيق دراسات الجدوى الاقتصادية بالأندية الرياضية لتحقيق الميزة التنافسية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة عددها (١١١) فرد من أعضاء مجالس إدارات بعض الأندية الرياضية، وأشارت النتائج إلى وجود بعض القيود لزيادة استخدام الموارد التمويلية ، وكذلك ضعف استقطاب القطاع الخاص للشراكة مع الأندية الرياضية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود تشريعات تعطي امتيازات لتشجيع الاستثمار في المجال الرياضي ، كما أوصت بضرورة وجود جهاز مالي وتسويقي يساعد الإدارة المالية للمنشأة الرياضية.(٤)

(٢) دراسة ياسمين يحيى خضير عام (٢٠٢٢م) بعنوان "تمودج مقترح للفرص التسويقية كأساس للتأثير على القرار الشرائي بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية، وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للفرص التسويقية كأساس للتأثير على القرار الشرائي بالأندية الرياضية الكبرى ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة عددها (٥٢٠) فرد من أعضاء مجالس إدارات بعض الأندية الرياضية والعاملين بإدارة الاستثمار بوزارة الشباب والرياضة، وأشارت النتائج



لضعف قدرة القائمين على إدارة الأندية الرياضية على توفير واستغلال الفرص التسويقية، وأوصت الدراسة بالعمل على توفير الفرص التسويقية للأندية باعتباره مورد هام. (١٢)

(٣) دراسة عمرو أحمد محمد عام (٢٠٢٢م) بعنوان "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري والإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة عددها (١٨٥) فرد من العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة، وأشارت النتائج لضعف الأداء الرقابي وشفافية المعلومات بالاتحاد المصري للملاكمة، وأوصت الدراسة بتحديث الأساليب الإدارية المتبعة والأنظمة الرقابية بالاتحاد المصري للملاكمة. (٦)

(٤) دراسة صابرين شعبان عبد العظيم عام (٢٠٢١م) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي للهيئات الرياضية في ضوء قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦م، وهدفت للدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بالهيئات الرياضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة عددها (١٦٥) فرد من العاملين ببعض الهيئات الرياضية ومديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف، وأشارت النتائج لضعف الأداء المؤسسي للعاملين ببعض الهيئات الرياضية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالهيئات الرياضية وتزويدهم بكل جديد من قوانين وأنظمة عمل. (٣)

(٥) دراسة كوثر السعيد الموجي عام (٢٠٢١م) بعنوان "نموذج مقترح للإطار الإقتصادي لإدارة الأندية الاستثمارية في جمهورية مصر العربية، وهدفت الدراسة إلى طرح نموذج للإطار الإقتصادي والتجاري لإدارة الأندية الاستثمارية ومدى تأثيره في استمرار هذه الأندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة عددها (٨٠) فرد من العاملين بإدارة الاستثمار بوزارة الشباب ومسئولي التسويق والنشاط الرياضي ببعض الأندية، وأشارت النتائج وجود تأثير لتصميم الهيكل التنفيذي على خطط



التطوير الاستثماري للأندية، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الهياكل التنفيذية الحالية وأساليب التعاقد المتبعة. (٨)

(٦) دراسة هادي جمال يوسف عام (٢٠٢١م) بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات التسويقية بالشركات الراعية للهيئات الأهلية الرياضية بجمهورية مصر العربية"، وهدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات التسويقية بالشركات الراعية للهيئات الأهلية الرياضية بجمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة عددها (٢١٢) فرد من العاملين ببعض الهيئات الرياضية والشركات الراعية، وأشارت النتائج لقصور التشريعات في تحديد الجهة المسئولة عن نظر الخلافات القانونية التسويقية الناشئة عن التعاقدات في هذا المجال، وأوصت الدراسة بمحاولة التوصل لتشريعات تحفظ الحقوق للشركات الراعية وكذلك الهيئات الرياضية. (١١)

(٧) دراسة مصطفى كمال مصطفى عام (٢٠٢٠م) بعنوان "آليات تفعيل الاستثمار في الأندية الرياضية وفقاً لقانون الرياضة رقم (٧١) لسنة ٢٠١٧م"، وهدفت الدراسة إلى وضع مقترح لآليات تفعيل الاستثمار في الأندية الرياضية وفقاً لقانون الرياضة رقم (٧١) لسنة ٢٠١٧م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة عددها (١٣٠) فرد من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالأسكندرية وبعض الأندية الرياضية والمستثمرين، وأشارت النتائج لفاعلية بعض الأساليب التمويلية على زيادة السيولة النقدية في الأندية الرياضية كأسلوب التأجير التشغيلي والتمويلي وأسلوب البيع وإعادة التشغيل، وأوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح لآليات تفعيل الاستثمار في الأندية الرياضية. (٩)

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي أسلوب (الدراسات المسحية) لملائمته طبيعة وأهداف البحث.



مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الهيئات الرياضية المشهورة وفق أحكام قانون الرياضة رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧م ، والتي تتجاوز عدد (٨٥٠) هيئة رياضية تضم أكثر من (١٥٥ ألف) من العاملين ، وقام الباحث باختيار عينة البحث (الأساسية والاستطلاعية) بطريقة عشوائية من بعض السادة العاملين بعدد (٣٠) هيئة رياضة بمحافظات شمال الصعيد بواقع عدد (١٤) من أفرع الاتحادات الرياضية ، وعدد (١٦) نادي رياضي ، وبيانهم موضح بالجدول التالي:-

جدول رقم (١) يوضح بيان لعينة البحث

عينة البحث			
المجموع	الأساسية	الاستطلاعية	الفئة
٧٦	٦٧	٩	أعضاء مجلس إدارة
٣٧	٢٨	٩	مديرين تنفيذيين
٧	٥	٢	مديرين ماليين
١٢٠	١٠٠	٢٠	المجموع

أدوات جمع البيانات:

استمارة الاستبيان:

من خلال الإطلاع على المراجع العلمية ، والدراسات الميدانية في مجال البحث ، توصل الباحث لمعرفة أهم التحديات التي تواجه إدارة الهيئات الرياضية المصرية والحلول المقترحة لها ، وسوف يتناول الباحث مراحل تطور وتعديل استمارة الاستبيان حتى التوصل إلى الشكل النهائي للإستمارة والتي تم تطبيقها على عينة البحث الأساسية.

نقتين استمارة الاستبيان:

قام الباحث بوضع العبارات الافتراضية التي اشتملت على استمارة استبيان تضمنت عدد (٢٩) عبارة ، بواقع (١٧) عبارة للتساؤل الأول ، و(١٢) عبارة للتساؤل الثاني ، وتم صياغتهم في قائمة مبدئية للعرض على الخبراء (مرفق رقم ١) لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات المقترحة ، وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير الثلاثي المقترح (موافق- إلى حد ما - غير موافق) لإبداء الرأي حول مدى مناسبة العبارات لتحقيق أهداف البحث عن طريق إضافة أو حذف أو تعديل العبارات .



صدق استمارة الاستبيان :

ارتضى الباحث نسبة موافقة (٨٠٪) فأكثر من آراء الخبراء لقبول العبارات ، ولم يتم استبعاد أي من عبارات الاستمارة وبالتالي تكون الاستمارة في شكلها الأولي مكونة من (٢٩) عبارة ، ويوضح الجدول التالي النسبة المئوية لآراء الخبراء في قبول عبارات الاستبيان. (ن=٨)

جدول (٢)

نسبة موافقة الخبراء على عبارات الاستبيان

جدول رقم (٢) يوضح							
العبرة	النسبة	العبرة	النسبة	العبرة	النسبة	العبرة	النسبة
١	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	١٧	٪١٠٠	٢٥	٪١٠٠
٢	٪١٠٠	١٠	٪١٠٠	١٨	٪١٠٠	٢٦	٪١٠٠
٣	٪١٠٠	١١	٪١٠٠	١٩	٪١٠٠	٢٧	٪١٠٠
٤	٪١٠٠	١٢	٪١٠٠	٢٠	٪١٠٠	٢٨	٪١٠٠
٥	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٢١	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠
٦	٪١٠٠	١٤	٪١٠٠	٢٢	٪١٠٠		
٧	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٢٣	٪١٠٠		
٨	٪١٠٠	١٦	٪١٠٠	٢٤	٪١٠٠		

ميزان التقدير:

قام الباحث باقتراح ميزان التقدير مع استمارة الاستبيان التي عرضت على الخبراء من ميزان ثلاثي يتضمن (٣) درجات (موافق) ، و(٢) درجة (إلى حد ما) ، و(١) درجة (غير موافق) ، وتم اختيار ميزان التقدير بنسبة (١٠٠٪) من آراء الخبراء.

صدق الاتساق الداخلي:

ثم قام الباحث بتطبيق الاستمارة عينة استطلاعية قوامها (٢٠) فرد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من نفس عينة البحث الأصلية ولكن من خارج العينة الأساسية . (ن = ٢٠)



جدول (٣)

معامل ارتباط عبارات الاستبيان

جدول رقم (٣) يوضح معامل ارتباط عبارات الاستبيان							
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
٠.٧٩٨	٢٥	٠.٦٨٧	١٧	٠.٦٨١	٩	٠.٨٤١	١
٠.٧٢٥	٢٦	٠.٧٨٤	١٨	٠.٨٧٤	١٠	٠.٧٥١	٢
٠.٧٩٨	٢٧	٠.٥٤٧	١٩	٠.٨٤٦	١١	٠.٦٩٤	٣
٠.٧٨١	٢٨	٠.٦٩٨	٢٠	٠.٦٦٦	١٢	٠.٧٩٨	٤
٠.٧٧٧	٢٩	٠.٧٥٨	٢١	٠.٨٤٢	١٣	٠.٧٥٢	٥
		٠.٧٦١	٢٢	٠.٧٤٥	١٤	٠.٧٦٩	٦
		٠.٧٧٧	٢٣	٠.٦٨٧	١٥	٠.٧٧٧	٧
		٠.٧٦٥	٢٤	٠.٦٨١	١٦	٠.٦٨٧	٨

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠,٥ =

تطبيق الاستبيان على عينة البحث الأساسية:

بناءً على النتائج التي استخلصها الباحث من الدراسة الاستطلاعية والوصول إلى شكل استمارة الاستبيان بصورتها النهائية تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة البحث الأساسية وقوامها (١٠٠) فرد .



عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

أولاً: عرض لآراء عينة البحث لأهم التحديات التي تواجه إدارة الهيئات الرياضية المصرية ، وهو ما يجيب على التساؤل الأول للبحث. (ن = ١٠٠)

أولاً: التحديات الاقتصادية التي تواجه إدارة بعض الهيئات الرياضية المصرية تتمثل في:-							
م	العبارة	الرأي المقترح					
		موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		تكرار	درجة	تكرار	درجة	تكرار	
١	إفناع الشركات أو الأفراد بإبرام اتفاقات رعاية مالية أو خدمية.	٨٤	٢٥٢	١٠	٢٠	٦	٦
٢	ضعف مصادر التمويل بشكل عام والتمويل الذاتي بشكل خاص.	٩٨	٢٩٤	٢	٤	-	-
٣	الإرتفاع المتزايد في أجور اللاعبين والمدربين .	٩٣	٢٧٩	٧	١٤	-	-
٤	ضعف الوضوح المالي الذي يؤثر على ثقة المستثمرين والشركات الراعية.	٨٣	٢٤٩	١٢	٢٤	٥	٥
٥	ضعف التسويق والترويج لأنشطة الهيئات الرياضية مما يعوق جذب جماهير أكبر وزيادة إيراداتها.	٨٤	٢٥٢	١١	٢٢	٥	٥
٦	إدارة الأموال بطرق عشوائية والذي يؤدي إلى الإسراف وتبديد الموارد المالية .	٨٣	٢٤٩	١٢	٢٤	٥	٥
٧	التراكمات السابقة للمديونيات (حكومياً).	٩١	٢٧٣	٩	١٨	-	-
٨	تعدد صور الاستقطاعات المالية والضرائب المستحقة على الهيئات الرياضية وأنشطتها.	٩٤	٢٨٢	٦	١٢	-	-
٩	ضعف الاستثمارات في مجالات التدريب والمعسكرات وتطوير المواهب الرياضية .	٩٤	٢٨٢	٦	١٢	-	-
١٠	إساءة استخدام السلطة ومنها (التلاعب في التعاقدات والصفقات - اختلاس المال العام - الرشوة - سوء توزيع الميزانيات - المجاملة في تعيين أفراد - التحيز - تأخر دفع الرواتب المستحقة للعاملين - ممارسات غير أخلاقية أخرى).	٨٤	٢٥٢	١١	٢٢	٥	٥
١١	ضعف المشاركة الجماهيرية مما يؤثر على مستوى الإيرادات الذاتية والروح المعنوية للفرق واللاعبين.	٨٦	٢٥٨	١٠	٢٠	٤	٤
١٢	صعوبات في فهم وتطبيق القوانين واللوائح الرياضية أو المالية.	٨٠	٢٤٠	١٥	٣٠	٥	٥
١٣	التلاعب وعدم الشفافية في إدارة المسابقات ونتائج المباريات الرياضية.	٧٩	٢٣٧	١٧	٣٤	١	٤



١٤.٦٢	٤	٤	٢٤	١٢	٢٥٢	٨٤	تحديات تتعلق بحماية حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق العلامات والأسماء التجارية وحقوق النشر للهيئات الرياضية.	١٤
١٤.٦١	٤	٤	٣٦	١٨	٢٣٤	٧٨	زيادة حدة الخلافات القانونية مع الرعاة أو اللاعبين أو المدربين فيما يتعلق بعقود التسويق أو التدريب.	١٥
١٤.٢٨	٤	٤	٢٦	١٣	٢٤٩	٨٣	صعوبات قانونية تتعلق بتسجيل وترخيص الهيئات والمنشآت والأكاديميات الرياضية.	١٦
١٣.٥٢	-	-	٢٢	١١	٢٦٧	٨٩	نقص التمويل المخصص لأعمال الإنشاءات الجديدة أو إعادة التأهيل للمنشآت القديمة.	١٧

يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث وافقت بنسبة عالية على أنه توجد تحديات إقتصادية أمام الهيئات الرياضية المصرية خاصة في ضوء التطورات الإقتصادية العالمية والإقليمية والمحلية ، وقد تفاوتت نسب موافقة أعضاء عينة البحث على هذه التحديات حيث جاء في الترتيب الأول موافقتهم على أن أكبر تحدي إقتصادي للهيئات الرياضية في مصر هو (ضعف مصادر التمويل بشكل عام والتمويل الذاتي بشكل خاص) ثم تلى ذلك التحديات التالية على الترتيب:-

- تعدد صور الإستقطاعات المالية والضرائب المستحقة على الهيئات الرياضية.
 - الإرتفاع المتزايد في أجور اللاعبين والمدربين .
 - التراكمات السابقة للمديونيات والإلتزامات المالية (حكومياً).
 - نقص التمويل المخصص لأعمال الإنشاءات الجديدة أو إعادة التأهيل للمنشآت القديمة.
- ويؤكد ذلك على تخوفات عينة البحث للثابتة أمام الإلتزامات المالية المتزايدة أمام الهيئات الرياضية سواء بالتراكمات السابقة للمديونيات والإستقطاعات والضرائب أو الإرتفاع المتزايد في أجور اللاعبين والمدربين ، وذلك يتفق مع ما جاء بدراسة علاء عز الدين عام (٢٠٢٢م) بشأن وجود معوقات تمويلية تؤثر على محددات الأداء المالي بالأندية الرياضية المصرية.
- أما عن موافقة عينة البحث على التحديات الخاصة بإقناع الرعاة بإبرام شراكات واتفاقات مع الهيئات الرياضية فنتناسب طردياً مع التحديات الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية للعلامة التجارية في المجال الرياضي ومع الصعوبات القانونية المتعلقة بتسجيل وترخيص المنشآت والأكاديميات الرياضية ، وكذلك ضعف الوضوح المالي والتسويق والترويج للأنشطة بالهيئات الرياضية بالتوازي مع موافقة عينة البحث على وجود إساءة في استخدام السلطة ببعض الهيئات الرياضية بأشكال متعددة مع ملاحظة عدم الشفافية في إدارة المسابقات والتلاعب



أحياناً في نتائج بعض المباريات الرياضية ، وجميع ما سبق أيضاً يؤثر بشدة على المشاركة والمتابعة الجماهيرية ومن ثم يؤثر على مستوى الإيرادات الذاتية لهذه الهيئات الرياضية. وما سبق يتوافق مع ما ذهبت له نتائج دراسة ياسمين يحيى عام (٢٠٢٢م) في أن الإدارة الرشيدة والبعد عن إساءة استخدام السلطة سيزيد من الفرص التسويقية وسيؤثر على القرار الشرائي بالهيئات الرياضية، وكذلك يتوافق مع ما جاء بنتائج دراسة عمرو أحمد محمد عام (٢٠٢٢م) بشأن ارتباط فرص التمويل الذاتي بالشفافية والأداء الإداري الجيد للهيئة الرياضية. وختاماً جاءت الصعوبات في فهم وتطبيق اللوائح ، وكذلك العشوائية والإسراف في إدارة الأموال بالهيئات الرياضية كآخر التحديات التي يمكن أن تؤثر على اقتصاديات الهيئات الرياضية من وجهة نظر أعضاء عينة البحث ، وقد يكون ذلك لأن هذا الأمر يعتمد على مهارات مهنية للعاملين بالهيئات وهي أمور يمكن اكتسابها وينفق ذلك مع دراسة صابرين شعبان عبد العظيم عام (٢٠٢١م).

ثانياً : عرض لآراء عينة البحث للحلول المقترحة للتحديات التي تواجه إدارة الهيئات الرياضية المصرية. وهو ما يجيب على التساؤل الثاني للبحث.(ن= ١٠٠)

ثانياً: لمواجهة التحديات الاقتصادية الموجودة ببعض الهيئات الرياضية المصرية يُقترح :-						
م	العبارة	الرأي المقترح				
		موافق		إلى حد ما		غير موافق
		تكرار	درجة	تكرار	درجة	تكرار
١٨	زيادة مصادر التمويل الذاتي بالاعتماد على الأنشطة الموازية أثناء المنافسات الرياضية مثل (دورات تدريبية للمدربين - تجديد رخص التدريب والتحكيم - الندوات والمؤتمرات - بيع حقوق البث - الإعلانات- تنويع أماكن تنفيذ المسابقات الرياضية)	٩٣	٢٧٩	٧	١٤	-
١٩	استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الأنشطة بالهيئات الرياضية.	٩٨	٢٩٤	٢	٤	-
٢٠	الإعتماد على تطبيق مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد خاصة في الجوانب المالية بالهيئات الرياضية.	٨٨	٢٦٤	١٢	٢٤	-
٢١	الإعتماد على التسويق الإلكتروني المتضمن كمل المعلومات عن الحدث الرياضي مثل (الهدف - الفئة المستهدفة - التوقعات بشأن الحضور - التغطية الإعلامية) لجذب مزيد من الرعاية.	٩١	٢٧٣	٨	١٦	١
٢٢	لفت انتباه الرعاية بالمكتسبات والمردود المتوقع الناتج عن التعاون مع الهيئة الرياضية في تسويق العلامة التجارية .	٩٣	٢٧٩	٧	١٤	-



٢٣	الإستهداف المناسب للرعاة المحتملين المهتمين بالرعاية الرياضية.	٩٩	٢٩٧	١	٢	-	-	١٤.٦٨
٢٤	صياغة عقود الرعاية بشكل مفصل يتضمن كافة متغيرات والتزامات أطراف العقد .	٩٩	٢٩٧	١	٢	-	-	١٣.٥٥
٢٥	تصميم حملات تسويقية إبداعية لجذب انتباه الرعاة المحتملين.	١٠٠	٣٠٠	-	-	-	-	١٤.٦٢
٢٦	تطوير فرص وأشكال الرعاية مع الشركات الراعية ومنها) فرص الظهور الإعلاني - حقوق التسمية - الوصول إلى الجمهور - الشراكة في تنظيم الأحداث الرياضية).	١٠٠	٣٠٠	-	-	-	-	١٣.٢٥
٢٧	استخدام النجاحات السابقة للأحداث الرياضية التي نظمت وتمتعت بنجاح كبير من خلال الرعاية.	٩١	٢٧٣	٩	١٨	-	-	١٣.١٣
٢٨	تقليل التكاليف المرتبطة بالأصول والمرافق عن طريق إجراء صيانة منتظمة وفعالة.	٨٩	٢٦٧	١١	٢٢	-	-	١٤.٥٢
٢٩	تقييم احتياجات الهيئة الرياضية من العملة واختيار المؤهلين وذوي الخبرة.	٨٧	٢٦١	١٢	٢٤	١	١	١٣.٣٦

يتضح من الجدول السابق الخاص بآراء عينة البحث فيما يتعلق بأهم الحلول المقترحة للتحديات الاقتصادية التي تواجه إدارة بعض الهيئات الرياضية المصرية ، أن جميع العبارات جاءت بنسب موافقة عالية وهو ما يؤكد على موافقة عينة البحث عليها علماً بأن ترتيب الموافقة قد جاء كالتالي:-

جاء أولاً من وجهة نظر عينة البحث العبارات الخاصة بتطوير فرص وأشكال الرعاية وتصميم الحملات التسويقية بصورة إبداعية ، وكذلك استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة الأنشطة بالهيئات الرياضية والعمل على لفت انتباه الرعاة بالمكتسبات المتوقعة من خلال شراكتهم مع الهيئات الرياضية وذلك يتوافق مع دراسة كلاً من **مصطفى كمال مصطفى عام (٢٠٢٠م) ، ياسمين يحيى خضير عام (٢٠٢٢م).**

ثم جاءت العبارات المؤكدة على أهمية تنفيذ أنشطة موازية أثناء المنافسات الرياضية مثل (دورات تدريبية للمدربين - تجديد رخص للتدريب والتحكيم - الندوات والمؤتمرات - بيع حقوق البث - الإعلانات- تنويع أماكن تنفيذ المسابقات الرياضية) ، وكذلك حسن صياغة عقود الرعاية بشكل مفصل مع شركاء النجاح دون إغفال ذكر النجاحات السابق تحقيقها مع الرعاة ، واستحداث أشكال جديدة للتعاون مع الجهات المعاونة للهيئات الرياضية .

وأخيراً جاءت العبارات الخاصة بترشيد النفقات وتقليل تكاليف التشغيل وحسن اختيار العاملين المؤهلين والإعتماد على تطبيق مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد خاصة بالجوانب المالية في



الهيئات الرياضية ، وذلك يتوافق مع ما جاء بدراسة كلاً من كوثر السعيد الموجي عام (٢٠٢١م) ، صابرين شعبان عبد العظيم عام (٢٠٢١م).

الاستخلاصات:

استخلص الباحث النقاط التالية بشأن أهم التحديات الإقتصادية المعاصرة التي تواجه إدارة بعض الهيئات الرياضية المصرية .

- ❖ صعوبة إقناع الرعاة بإبرام شراكات واتفاقات مع الهيئات الرياضية في ضوء ضعف حماية حقوق الملكية الفكرية بالمجال الرياضي ، وعدم إبراز المكتسبات والمردود على كل طرف من هذا الإتفاق ، بخلاف عدم الشفافية في إدارة المسابقات الرياضية ببعض الهيئات الرياضية ، وكذلك عدم الوضوح المالي ، وتأخر إجراءات اعتماد التعاقد والموافقة عليه رسمياً .
- ❖ زيادة المديونيات والمتأخرات والإستقطاعات الحكومية على الهيئات الرياضية عامةً .
- ❖ الضعف الواضح في تنويع مصادر تمويل الهيئات الرياضية ، وزيادة النفقات الخاصة بممارسة النشاط الرياضي، وارتفاع أجور اللاعبين والمدربين .
- ❖ العشوائية في الإنفاق المالي والإسراف أحياناً ، وضعف مستوى التسويق والإستثمار في بعض الهيئات الرياضية يؤثر بشدة على نجاح تنفيذ برامجها وأنشطتها .

التوصيات:

- يوصى بالأخذ في الإعتبار للنقاط التي توصلت إليها الدراسة بشأن أهم الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه الهيئات الرياضية المصرية والمتمثلة في:-
- إبراز المكتسبات والمردود بالتعاقد مع الأطراف المتعاونة مع الهيئات الرياضية وذكرها تفصيلاً ببنود الإتفاق .
 - تطوير أشكال التعاون وفرص التسويق ، والبحث عن الشريك الأنسب للهيئة الرياضية والعمل على استقطابه .
 - تنفيذ أنشطة موازية متعددة أثناء المسابقات الرياضية لضمان تقليل النفقات وزيادة الإيرادات مثل (دورات تدريبية للمدربين - تجديد رخص التدريب والتحكيم - الندوات والمؤتمرات - بيع حقوق البث - الإعلانات- تنويع أماكن تنفيذ المسابقات الرياضية).
 - تطبيق مبادئ الحوكمة ومكافحة الفساد خاصة بالجوانب المالية بالهيئات الرياضية .



المراجع

١	أحمد العمادي ، جمال محمد علي :	القيادة في المجال الرياضي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١٥م ، ص ٣١٩ .
٢	حسن أحمد الشافعي، سماح أحمد صلاح الدين	أنواع المشروعات الاستثمارية وآليات التقييم في المؤسسات الرياضية ، المؤتمر العلمي الدولي للثالث ٤-٥/مارس ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٩م ، ص ٢١٠ .
٣	صابرين شعبان عبد العظيم	تطوير الأداء المؤسسي للهيئات الرياضية في ضوء قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٦م رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية (٢٠٢١م)
٤	علاء عز الدين عبد السلام	محددات الأداء المالي والبيئي في بعض الأندية الرياضية المصرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية ، جامعة عين شمس (٢٠٢٢م)
٥	علي عبد المجيد :	الإدارة الحديثة "أسس ومبادئ وغايات" ، وكالة الصحافة العربية ، القاهرة ، ٢٠٢١م ، ص ٥،٦ .
٦	عمرو أحمد محمد	الإدارة بالشفافية وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط ، مجلد ٦٢ ، عدد ٣ ، ص ١٠٥٢ : ١٠٧٧ ، ٢٠٢٢م
٧	كمال درويش ، وليد الصغير ، وآخرون	اقتصاديات الرياضة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٣م ، ص ٩ .
٨	كوثر للموجي، علاء محمد، شريهان يحيي	نموذج مقترح للإطار الاقتصادي لإدارة الأندية الاستثمارية في جمهورية مصر العربية ، المؤتمر العلمي الدولي الرابع ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٢١م .
٩	مصطفى كمال مصطفى:	آليات تفعيل الاستثمار في الأندية الرياضية وفقاً لقانون الرياضة رقم (٧١) لسنة ٢٠١٧م ، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ٢٠٢٠م .
١٠	معتز علي حسن :	خطوات في الإدارة الرياضية ، مذكرات غير منشورة ، كلية التربية الرياضية جامعة بني سويف ، ٢٠١٤م



استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات التسويقية بالشركات الراعية للهيئات الأهلية الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ٢٠٢١م.	هادي جمال يوسف:	١١
نموذج مقترح للفرص التسويقية كأساس للتأثير على القرار الشرائي بالأندية الرياضية الكبرى بجمهورية مصر العربية رسالة دكتوراة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ٢٠٢٢م.	ياسمين يحيى خضير	١٢